

# Inovações no planejamento da sustentabilidade em organizações da sociedade civil

Rosana Kisil

## Introdução

Os desafios do planejamento na área social têm indicado para a inclusão dos atores sociais no processo, tornando a atividade de planejar bastante participativa e integradora. Este movimento tem sido buscado pelas lideranças da sociedade, uma vez que casos de sucesso são observados quando o planejamento envolve a todos na busca de melhorar a qualidade de vida e no atendimento das necessidades sociais.

Assim nasceu toda uma corrente de trabalho: instrumentos, ferramentas, conceitos dirigidos a aprimorar processos de planejamento em grupos, que pudessem superar o limite do planejamento empresarial feito dentro de escritórios por equipes especializadas para subsidiar a tomada de decisões dos acionistas. O caminho estava por ser percorrido na área social.

Hoje, estamos diante de um novo limite: os métodos desenvolvidos nas últimas três décadas foram utilizados largamente em todo o mundo e temos então uma visão histórica dos mesmos, sua aplicabilidade e limitações.

Esses métodos, orientados para variáveis, produtos e resultados que supostamente podem ser controlados, deixam lacunas diante do caráter dinâmico do sistema social, que, composto de diferentes atores e interesses, formam um sistema complexo e não previsível. O planejamento voltado para a lógica da causalidade simplesmente não se valida nas relações sociais atuais, mais complexas e metamórficas do que antes. O mundo mudou, as forças políticas são hoje mais diversificadas e as relações econômicas e de poder também. A economia informal, os negócios ocultos do crime, o papel das lideranças e até da cultura foi se modificando para resultar numa sociedade muito intrincada, com laços difíceis de compreender e até de ver. Como incluir esta análise no planejamento de projetos sociais? Qual a inovação que permite aumentar a qualidade dos planos de trabalho de modo que as chances de sucesso e o alcance de resultados sejam efetivos? Existem novas alternativas? Sim.

Este artigo discute a transição dos métodos de planejamento mencionados para novas abordagens. apresenta novas oportunidades para grupos e empreendedores sociais melhor delinear seus projetos e ampliar sua sustentabilidade. Na primeira parte, faz-se um **Referencial Histórico e Teórico** dos métodos de planejamento orientados para objetivos, dando foco no Marco Lógico, modelo representativo de todos os métodos deste tipo, mundialmente utilizado entre países desenvolvidos e em desenvolvimento nas últimas três décadas. Na segunda parte há uma discussão sobre o conceito de Sustentabilidade em Organizações da Sociedade Civil (OSCs), sob o título de **O que é uma organização sustentável?**. Em seguida, explora as **Limitações do Modelo Lógico**, colocando suas lacunas e deficiências. Na terceira parte apresenta **Alternativas para um Planejamento Inovador** nas organizações e projetos sociais e termina com as **Conclusões**.

## Referencial Histórico e Teórico

### Pequena história dos métodos mais largamente utilizados no planejamento de organizações sem fins lucrativos e projetos sociais

*“Se você não sabe para onde se dirige, qualquer caminho o levará até lá”.*

Peter Drucker disse que administrar é estabelecer objetivos. Afinal, qual o valor relativo das estratégias que não têm sua referência no alcance de resultados pré-determinados? Há consumo de recursos, insumos de todo tipo, para quê?

Em 1969, a fim de “descobrir para onde estava se dirigindo”, a Agência Internacional de Desenvolvimento dos Estados Unidos (*USAID*) encomendou à *Practical Concepts Inc. (PCI)* a análise do seu sistema de avaliação de projetos. Aquela análise colocou em evidência três problemas básicos que estavam afetando seriamente não só a avaliação significativa dos projetos, como também a sua implementação:

1. O planejamento era demasiadamente impreciso: os objetivos eram múltiplos e não se relacionavam claramente com as atividades do projeto. Não havia uma imagem clara de êxito. Portanto, os avaliadores não podiam comparar, de maneira objetiva, o plano com os resultados que haviam sido obtidos.
2. A responsabilidade pela gerência não era clara: os gerentes de projetos tinham consciência de que os projetos se justificam em função de seus benefícios finais (impacto); contudo, resistiam em assumir responsabilidade pelo impacto: muitos fatores importantes escapavam ao seu controle. Achavam difícil identificar aquilo pelo qual eles deveriam ser responsáveis e terminavam por não aceitar nenhuma responsabilidade pelos resultados.
3. A avaliação era um processo conflitivo: sem metas claras e com freqüentes desacordos entre gestores, os avaliadores acabavam usando seus próprios critérios sobre o que seriam aspectos positivos e negativos. Portanto, os resultados da avaliação freqüentemente se convertiam em maiores desacordos acerca dos resultados, em lugar de constituir-se em ações construtivas para o melhoramento dos projetos.

O método da Estrutura Lógica para o desenho e avaliação de projetos foi especificamente elaborado para responder aos problemas acima mencionados. Promove a colaboração desde o principio e ajuda a evitar relações conflitivas tanto na formulação como na avaliação de projetos sociais.

A Estrutura Lógica foi provada pela *USAID* em 1970 na avaliação de projetos de assistência técnica. Foi implementada em 30 programas em diversos países entre 1970 e 1971. Nos anos seguintes, o método foi estendido a projetos de empréstimos no campo e a projetos de financiamento direto da Agência. A Agência Canadense de Ajuda Exterior (*CIDA*) aprovou a Estrutura Lógica em 1974 e em 1975 decidiu aplicá-lo mundialmente.

O método da Estrutura Lógica foi ensinado em instituições governamentais e acadêmicas dos Estados Unidos e de países em desenvolvimento. No Paquistão elaborou-se um Sistema de Gerenciamento de Projetos (SGP) completo, agregando-se à Estrutura Lógica o uso de redes de rendimento para sistemas de acompanhamento e informação. Na Tailândia, Omã e Guatemala, o SGP foi adotado em vários ministérios. Na Costa Rica, o Ministério da Agricultura e Pecuária fez sua Programação Orçamentária empregando o este método. O Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) incluiu a Estrutura Lógica em seus cursos de preparação e avaliação de projetos para melhorar a administração de estudos de factibilidade. No Brasil também há inúmeros exemplos de uso da Estrutura Lógica, também chamada de Marco Lógico, com ênfase nos projetos financiados por fundações americanas, como por exemplo a Fundação *W.K.Kellogg*, que incorporou nos seus Seminários de Idéias a ferramenta, que a auxiliava a analisar e decidir sobre os financiamentos de projetos em conjunto com as lideranças dos próprios projetos.

Vale lembrar também o método ZOPP, versão alemã do Marco Lógico. A metodologia ZOPP, "Ziel orientierte Projekt Planung" - Planejamento de Projetos orientado por Objetivos - foi criada pela Agência Alemã de Cooperação Técnica (GTZ), com sede em Esborn, na Alemanha, entre as décadas de 70 e 80. A GTZ constituiu um grupo de especialistas para que criassem uma metodologia de planejamento que se inserisse num processo participativo de gestão de projetos de desenvolvimento. Com base no "Logical Framework Approach" a GTZ introduziu a participação dos envolvidos como premissa básica do planejamento de projetos, criando a metodologia ZOPP, testado em fase-piloto no início da década de 80 e definitivamente implantado em todos seus projetos de Cooperação a partir de 1987<sup>1</sup>.

#### **Explicando o modelo do Marco Lógico: conceito, estrutura, premissas.**

O método da Estrutura Lógica é um conjunto de conceitos entrelaçados que devem ser usados juntos de uma maneira dinâmica. Sua popularidade se deve também à sua simplicidade: não é difícil de ser aprendida, não requer especialização em matemática ou no uso dos computadores. Repousa na experiência que o usuário tem em projetos de desenvolvimento, assim como na sua percepção do que é bom ou não. Não proporciona respostas ou tomadas de decisão, porém organiza a informação de tal maneira que permite a visualização de dúvidas e falhas do projeto, bem como a identificação das condições necessárias à sua implantação.

O método reconhece três níveis básicos de responsabilidade:

1. Insumos: os recursos que consumimos e as atividades que levamos a cabo;
2. Produtos: Estes devem ser estipulados como resultados. Se há fracasso em produzir aqueles resultados, então o gerente tem a responsabilidade de mostrar a causa pela qual fracassou;

---

<sup>1</sup> [http://www.participando.com.br/metodologia/zopp\\_pcm.asp](http://www.participando.com.br/metodologia/zopp_pcm.asp)

3. Propósito: o objetivo de mais alto nível que é a razão de investir na produção de resultados. Por exemplo, se Produtos são serviços sociais, então o Propósito poderia ser o melhoramento da qualidade de vida da população alvo do projeto.

Esta é a hierarquia básica de objetivos.

Mas, há a premissa de que todas as atividades humanas são incertas. Portanto, o método considera o projeto como um conjunto de hipóteses em cadeia: se Insumos, então Produtos; se Produtos, então Propósito.

Neste ponto o método agrega o terceiro ponto importante: o requerimento da Análise de Sistemas que diz que não teremos especificado um sistema até que não tenhamos especificado a relação que este sistema tem com um sistema maior. Para fazer isto, agrega-se à hierarquia de objetivos, um quarto nível superior chamado "Fim". "Fim" é o objetivo de mais alto nível, imediatamente acima do Propósito do projeto. O Fim relaciona as aspirações do projeto às aspirações gerais. Se os Propósitos estão em nível da instituição, então o Fim vai além dela e relaciona o projeto ou programa a objetivos verdadeiramente nacionais, que poderiam ser comuns a várias instituições.

Dado que existem muitas incertezas na conexão entre Propósito e Fim, vemos também este último elemento lógico do projeto ou programa como hipótese comprovável (se Propósito, então Fim).

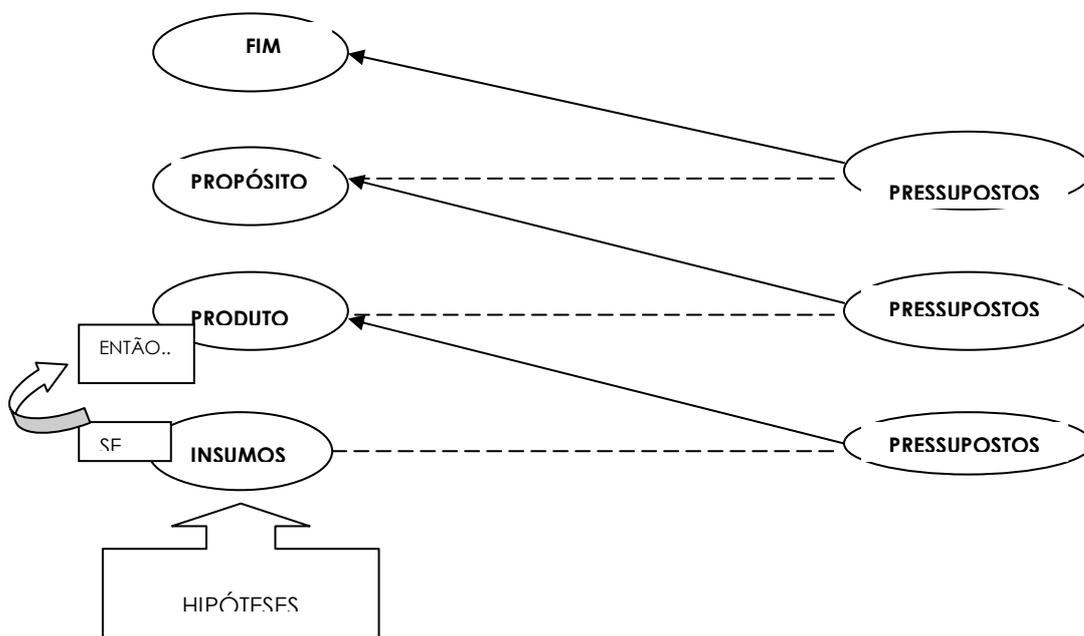
Deve-se notar que o que varia entre os níveis é a probabilidade de êxito. Assegurar-se que os insumos resultem em produtos é parte da habilidade de um gerente; ele é o responsável; o método frisa que, se houver fracasso em qualquer dos níveis, ele, o gerente, está pronto a reconhecer e mostrar a causa.

Até certo ponto; ainda há fatores que não estão sob seu controle. Para aumentar as chances de sucesso, há então a necessidade de explicitar esses fatores em cada nível da hierarquia: quais as condições determinantes do sucesso em cada nível? Em outras palavras, de que depende o projeto para alcançar seus objetivos em cada nível? São os "Pressupostos", o quarto elemento chave da Estrutura Lógica.

Os pressupostos refletem nosso reconhecimento de que existem fatores que estão além do controle e que são fundamentais para o êxito dos objetivos em todos os níveis plano. Ao identificar os pressupostos, terá se expandido a hipótese original para incluir a natureza específica das incertezas mais importantes que podem afetá-la.

O diagrama abaixo mostra uma formulação mais completa das hipóteses e incertezas nelas contidas:

### Diagrama da Estrutura Lógica



### O que é uma organização sustentável?

*“As OSCs, como não têm o lucro como objetivo primordial, justificam sua existência na medida em que logram consolidar e incrementar sua contribuição para a sociedade.”*

*Marcos Kisil*

A sustentabilidade, nas organizações sem fins de lucro, tem sido freqüentemente compreendida como sendo aquela condição na qual a organização está financeiramente equilibrada, sem grandes riscos de “fechar” os seus serviços e com perspectivas futuras de investimentos ou receitas originadas nos outros setores - público e privado. Mas, esta compreensão tem-se mostrado insuficiente para agregar a complexidade do contexto social no qual as OSCs estão mergulhadas.

Gestores de OSCs relatam muitas variáveis presentes em seu cotidiano e observam grandes lacunas no seu planejamento, lacunas que os impedem de lidar de forma estratégica e arrojada com a existência de sua organização. É freqüente a observação de fenômenos recorrentes nos tomadores de decisão: às vezes confusos ou desmotivados, os executivos e os Conselhos vivem numa permanente atitude reativa frente aos acontecimentos e estão em busca de algo novo, que os ajude a criar um significado para seus desafios, que possa orientar para uma vida organizacional mais satisfatória, perene, segura de suas realizações.

No conceito mais clássico e tradicional utilizado pelas empresas, a sustentabilidade também estava voltada apenas para a recuperação de ativos financeiros investidos na produção.

A transformação deste conceito começou na década de 80, quando a noção de “desenvolvimento sustentável” foi introduzida por Robert Allen, segundo Bello (1998) *apud* Oliveira (2002) no artigo “How to Save the World”, que resumia um livro publicado pelas ONGs ambientalistas IUCN e WWF e pelo Programa Ambiental das Nações Unidas. O termo começou a ser discutido amplamente em 1988, a partir o *Relatório Brundtland*, que teve alto impacto mundial, sob o nome “Nosso Futuro Comum”, documento difundido e aceito nos meios políticos e científicos<sup>2</sup>.

Assim, a primeira definição dizia que desenvolvimento sustentável é aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade das gerações futuras atenderem suas próprias necessidades.

Esta nova maneira de compreender sustentabilidade trouxe ao mundo da produção um contexto mais diversificado do que antes, quando o foco estava na contabilidade de ativos.

Da mesma forma, o desafio multidimensional se abriu para todas as organizações da sociedade que buscam uma gestão duradoura e equilibrada. Os componentes vetores desta busca podem ser assim descritos:

- crescimento e manutenção da economia do sistema no qual a organização está inserida;
- a qualidade desse crescimento: o sistema de tomada de decisões, a inclusão dos *stakeholders*<sup>3</sup>, a composição de parcerias, as necessidades sociais presentes e futuras;
- a consideração das necessidades de todos;
- a manutenção dos níveis populacionais sustentáveis;
- conservação e melhoria da base de recursos naturais;
- reorientação das relações comerciais internacionais;
- normatização e controle da poluição;
- geração de novas tecnologias;
- administração de riscos;
- inclusão do meio ambiente e sociedade em todas as decisões;
- administração das taxas de substituição;
- etc..

Como se vê, as variáveis incluídas na busca da sustentabilidade são muitas e não terminadas. O sistema social ficou bastante complexo, o que significa que os instrumentos de planejamento também têm de incluir mais variáveis em seu escopo, modernizando sua abordagem para as necessidades atuais.

---

<sup>2</sup> <http://www.mre.gov.br/cdbrasil/itamaraty/web/port/meioamb/agenda21/anteced/apresent.htm>

<sup>3</sup> no português, *interessados* em determinada iniciativa; alguém que é afetado pelos resultados daquele empreendimento

Hoje há o reconhecimento de que os elementos acima citados são indissociáveis, e que, alterando um deles, modifica-se o todo. O isolamento de qualquer das variáveis pode conduzir a uma tomada de decisão errada, a investimentos equivocados, a resultados não desejados.

Para ampliar a visão deste conceito, seguem algumas diferentes abordagens, entre autores diversos:

Formulada por Kisil (2002): "sustentabilidade é a capacidade das organizações para consolidar e incrementar sua interação com a sociedade em função da contribuição que aportam para o desenvolvimento social". Neste conceito são colocadas considerações sobre o valor agregado de uma OSC em termos de: 1) valor econômico, no campo da gestão da eficiência interna dos recursos (humanos, financeiros); 2) valor social, no campo da gestão da eficácia organizacional (missão, resultados, parcerias e alianças). A sustentabilidade figura no eixo de equilíbrio destes dois vetores.

A abordagem da *Global Report Initiative – GRI*<sup>4</sup>. GRI é um centro colaborador do Programa Ambiental das Nações Unidas (UNEP) que também tem sua visão de sustentabilidade, inclusive propõe um modelo para o Relato de Sustentabilidade, no qual as organizações podem se orientar para avaliar seu estado, conforme os parâmetros baseados no *triple bottom line*: desempenho nos resultados econômico, ambiental e social e estratégias futuras para melhoria destes. Estes parâmetros sugerem a comparabilidade entre organizações, abrindo assim o diálogo para a evolução do tema.

Para Mello (1999), a busca da sustentabilidade está na capacidade organizacional de dialogar e viver na dinâmica do sistema complexo, de modo a otimizar todos os aspectos intrínsecos a ele. Este diálogo da organização busca articular as várias informações (científicas, sociais, econômicas, etc..) em um todo consistente e coerente para manter uma uniformidade, sem sufocar a criatividade humana. Este autor cita como fonte os estudos apoiados na Complexidade, elaborados, entre outros, por Edgar Morin, que aponta para a existência de fenômenos organizacionais de duas ordens: uma autônoma e outra dependente. Na autonomia tem-se aquilo que é interno ou próprio à organização e que dá a sua identidade. Na dependência têm-se os diversos níveis de relações. A questão é que não existe a linearidade da relação causa e efeito, mas sim, o constante fluxo e refluxo, onde causas e efeitos se alternam como origens e conseqüências dos fenômenos, gerando uma complexa sinergia.

Marrewijck (2003) está desenvolvendo a *European Corporate Sustainability Framework*, uma estrutura para análise da sustentabilidade em organizações corporativas, que contém as dimensões contextuais, situacionais e dinâmicas da complexidade. Este conceito de sustentabilidade oferece quatro "janelas" de gestão: a Constituição (os elementos fundamentais que dão a orientação - missão, orientação estratégica, valores, identidade), a Química (elementos relacionais de processos e mecanismos de comunicação e relacionamentos), a Condução (elementos de intervenção concreta, procedimentos e atividades) e o

<sup>4</sup> [http://www.bsd-net.com/bsd\\_brasil/handbookgri.pdf](http://www.bsd-net.com/bsd_brasil/handbookgri.pdf)

Controle (elementos de avaliação e monitoramento para aprendizagem). Nesta abordagem, a sustentabilidade é assegurada quando o gestor consegue dinamizar estes campos gerenciais.

Lievegoed (1991) já apoiava seu conceito de sustentabilidade na gestão de 5 campos bem definidos, mas, não isolados, cuja dinâmica produz um sistema complexo de variáveis, ao qual ele chamou de *Clover-leaf Organization*<sup>5</sup>. São eles: 1) a informação e comunicação interna; 2) os recursos; 3) os serviços e processos internos; 4) a relação com a sociedade, incluindo todos os *stakeholders*; 5) a gestão dos tomadores de decisão (Conselho e Diretoria). Sustentabilidade é estar na gestão desse sistema, mantendo a vitalidade do todo. Paula e Silva (2000) adaptou este Modelo Trevo para a realidade de nossas OSCs e explicitou a relação entre os campos, culminando no desenho abaixo, que ilustra claramente a dinâmica da sustentabilidade nesta perspectiva:



Sachs (1993) *apud* Oliveira (2002), propõe cinco dimensões que devem ser consideradas na sustentabilidade da organização: 1) social; 2) econômica; 3) ecológica; 4) espacial; 5) cultural. Nesta abordagem, fica clara a necessidade de integrar simultaneamente na vida organizacional os diferentes aspectos do desenvolvimento humano, cada um com seu tempo, ritmo e natureza.

Emerge, portanto, que a **Sustentabilidade** de uma organização é a situação de busca equilibrada e permanente por manter saudáveis todos os subsistemas envolvidos com a organização: a tecnologia, os relacionamentos, as finanças, a qualidade dos serviços, os recursos naturais, financeiros, a cultura local e, é claro, especialmente nas OSCs, o resultado social. Percebe-se que nos modelos e conceitos comentados há sempre uma vertente interna à organização e outra externa. A arte em equilibrar esses dois lados da vida organizacional conduz a formas de planejamento que atendam a ambos.

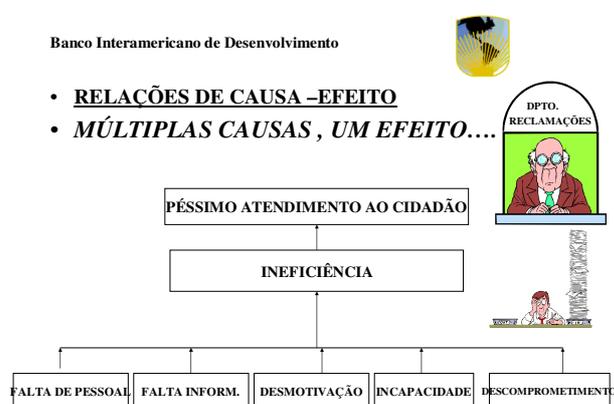
<sup>5</sup> traduzido como: Modelo Trevo

## Limitações do modelo lógico para o Planejamento de OSCs e de projetos de desenvolvimento social

De posse do conceito discutido até aqui sobre o que é uma organização sustentável, pode-se agora retornar ao modelo de planejamento da Estrutura Lógica e tentar compreender por quê ele não pode, isoladamente, atender as necessidades das organizações contemporâneas.

### As Hipóteses baseadas em Problemas

O caminho tradicional do planejamento lógico traz em seu pano de fundo a relação de causa-efeito como eixo de análise. Isto significou para os planejadores uma vertente muito forte no exame diagnóstico de situações. O próprio Banco Interamericano de Desenvolvimento promove a difusão deste tipo de análise<sup>6</sup>, que tomou o nome bastante popular de “Árvore de Problemas.” Exemplo:



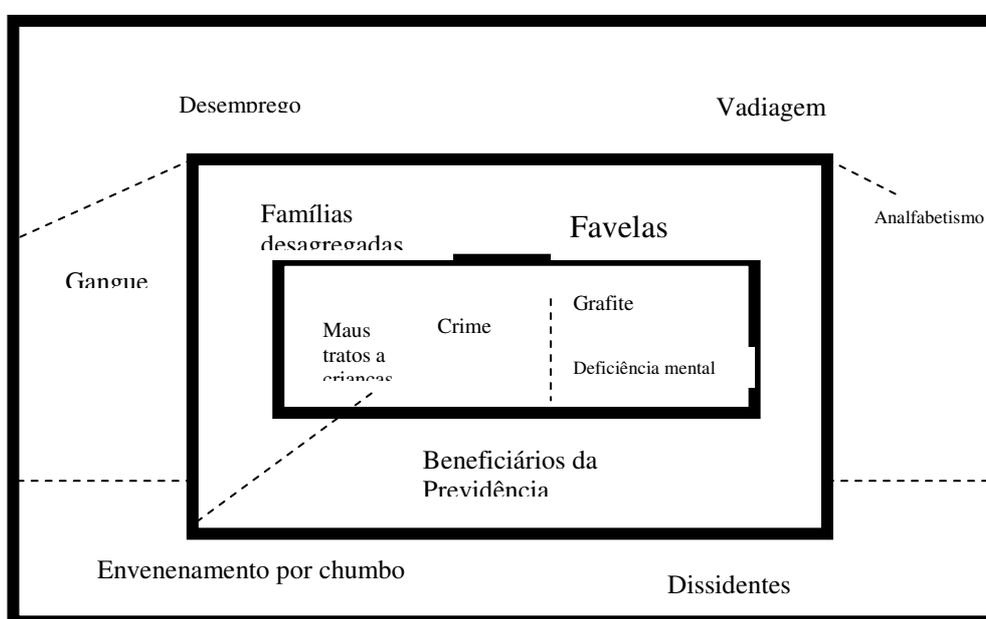
As limitações provocadas pelo uso intensivo do diagnóstico baseado em problemas foram discutidas por McKnight (1993). Segundo o autor, as imagens negativas geradas por esse tipo de abordagem podem ser compreendidas como um tipo de "mapa" mental da comunidade ou grupo envolvido, onde o "todo" é deixado de lado e apenas a "parte" é tomada como verdade. Uma vez assumida a abordagem PROBLEMA como sendo a verdade de uma comunidade ou grupo, o diagnóstico produzido a partir daí orienta tendenciosamente todas as decisões futuras, ou seja, todas as Hipóteses produzidas estão sobre uma base falseada pelo modelo mental de problemas.

A orientação do planejamento pelas deficiências apresenta o risco de criar serviços públicos ou beneficentes mantidos por universidades, fundações, empresas, que se traduzem na simples manutenção dos problemas, por impedir a visão para além deles. Estes "...ensinam às pessoas a natureza e a dimensão de seus problemas e a importância dos serviços como resposta a seus problemas. Em conseqüência disso, muitas comunidades urbanas de baixa renda são hoje ambientes de serviços em que os comportamentos foram afetados, porque os habitantes passaram a acreditar que seu bem-estar

<sup>6</sup> [http://www.planejamento.gov.br/arquivos\\_down/pnpage/Apresentacao\\_Jaime\\_Mano.ppt#15](http://www.planejamento.gov.br/arquivos_down/pnpage/Apresentacao_Jaime_Mano.ppt#15)

depende de eles se tornarem clientes. Eles começam a se ver como pessoas com necessidades especiais que só podem ser supridas por estranhos. Eles se tornam consumidores de serviços, sem nenhum incentivo para serem os produtores. Os consumidores de serviços concentram vastas quantidades de criatividade e inteligência no desafio, motivado pela sobrevivência, de burlar o 'sistema', ou em encontrar maneiras – na economia informal ou até ilegal – de ficar totalmente à margem do sistema." (McKnight, 1993, p. 4).

A natureza invasiva do modelo da deficiência tem sistematicamente levado à criação dessas comunidades-cliente e, combinado com o poder econômico do mundo filantrópico, tem gerado um quadro de agravamento das diferenças de poder, já que o parâmetro da divisão é a necessidade. É importante observar como os habitantes locais das comunidades e até de organizações não governamentais de base comunitária têm pouco poder para



influenciar a natureza do investimento social ali realizado. Segue um exemplo de um Mapa de Necessidades que orienta o planejamento causa-efeito.

Como nas comunidades, nas organizações também acontece o efeito devastador de um mapa de deficiências e necessidades. As pessoas passam a considerar a si mesmas e as suas organizações como fundamentalmente deficientes, vítimas incapazes de se encarregarem de solucionar a situação com sua própria sabedoria e talentos. Esta sensação de esgotamento acaba por direcionar recursos de modo fragmentado e tímido para prestadores de serviços diversos, desde consultorias a treinamentos, pesquisas e levantamentos, sem a segurança de estar encontrando reais caminhos de desenvolvimento e sustentabilidade. Pode, portanto gerar um ciclo de dependência dos serviços externos.

No mundo do investimento social, após anos de treino em observar e realçar suas deficiências, os financiados já aprenderam que para renovar financiamentos, precisam destacar suas deficiências. Este comportamento criou toda uma geração que alicerça seus projetos no esforço continuado de mostrar que os problemas são sempre maiores e mais graves. A complexidade não aborda potencialidades, mas, apenas necessidades fundadas nas lacunas. Criou-se assim um perfil solicitante que não agrega nos projetos o valor de seus ativos sociais.

#### **Negação da Complexidade: pressupostos e stakeholders**

O modelo lógico sugere que algo se planeje com relação a pressupostos, mas, não propõe a inserção deste tópico na hierarquia de objetivos. Esta é, sem dúvida, uma deficiência da ferramenta. Na medida em que se consegue ver e compreender quais são os limites de uma hipótese, as providências que desenhamos para lidar com estes limites não podem ficar de fora dos planos; têm de estar explicitamente projetadas.

Da mesma forma, os stakeholders a serem considerados não surgem naturalmente, a menos que se inclua um instrumento de análise que permita inserir alguma atividade ou propósito direcionado a eles. O modelo lógico não faz referências a estas importantes combinações, pois está dirigido ao encadeamento das hipóteses de trabalho. O importante é perceber que estes atores fazem parte do cenário de implantação de qualquer iniciativa e devem estar no planejamento, desde a análise diagnóstica até a definição de estratégias.

Agregados à ferramenta lógica, estes dois pontos podem fazer enorme diferença no resultado final do planejamento organizacional.

#### **Indicadores relacionados a produtos**

Quando se observa a recomendação do Marco Lógico com relação à avaliação de resultados, encontra-se que os Indicadores de Resultados estão vinculados ao diversos níveis de objetivos de um plano ou projeto e devem ter as qualidades de:

- medir, quantitativa ou qualitativamente, aquilo que é essencial no objetivo;
- apresentar evidências concretas de relação com o objetivo;
- ser específicos nas suas medidas de quantidade, qualidade e tempo.

Para o conceito de indicadores, estas características servem adequadamente à sua função. Mas, Marino (2003) colocou claramente que este esforço de medir objetivamente os resultados traz junto de si a dificuldade de acomodar o pluralismo de valores que reside na complexidade do processo de avaliação. A sociedade compartilha valores e o juízo de indicadores deve ser capaz de agregar a diversidade das variáveis de cada contexto. Uma rigidez excessiva nesta matéria pode mascarar a compreensão de resultados sutis e nem sempre mensuráveis, às vezes inesperados e muito contributivos. O mesmo raciocínio deve-se usar para a análise de resultados não desejados, que

às vezes, também aparecem de forma subliminar aos objetivos concretos e visíveis.

## Alternativas para um Planejamento Inovador

Nesta altura, algumas perguntas surgem: como melhor aproveitar a ferramenta do Marco Lógico? Há alternativas para cobrir suas lacunas? Como potencializar seu uso?

Claro, diante de tão difundido uso, é preciso compreender sua contribuição e perceber seus desafios, sem com isso, torná-la apenas “fora de moda”; ao contrário, descobrir como agregar novas contribuições que possam completar, ampliar, atualizar e ajudar as organizações a se planejarem no contexto de hoje.

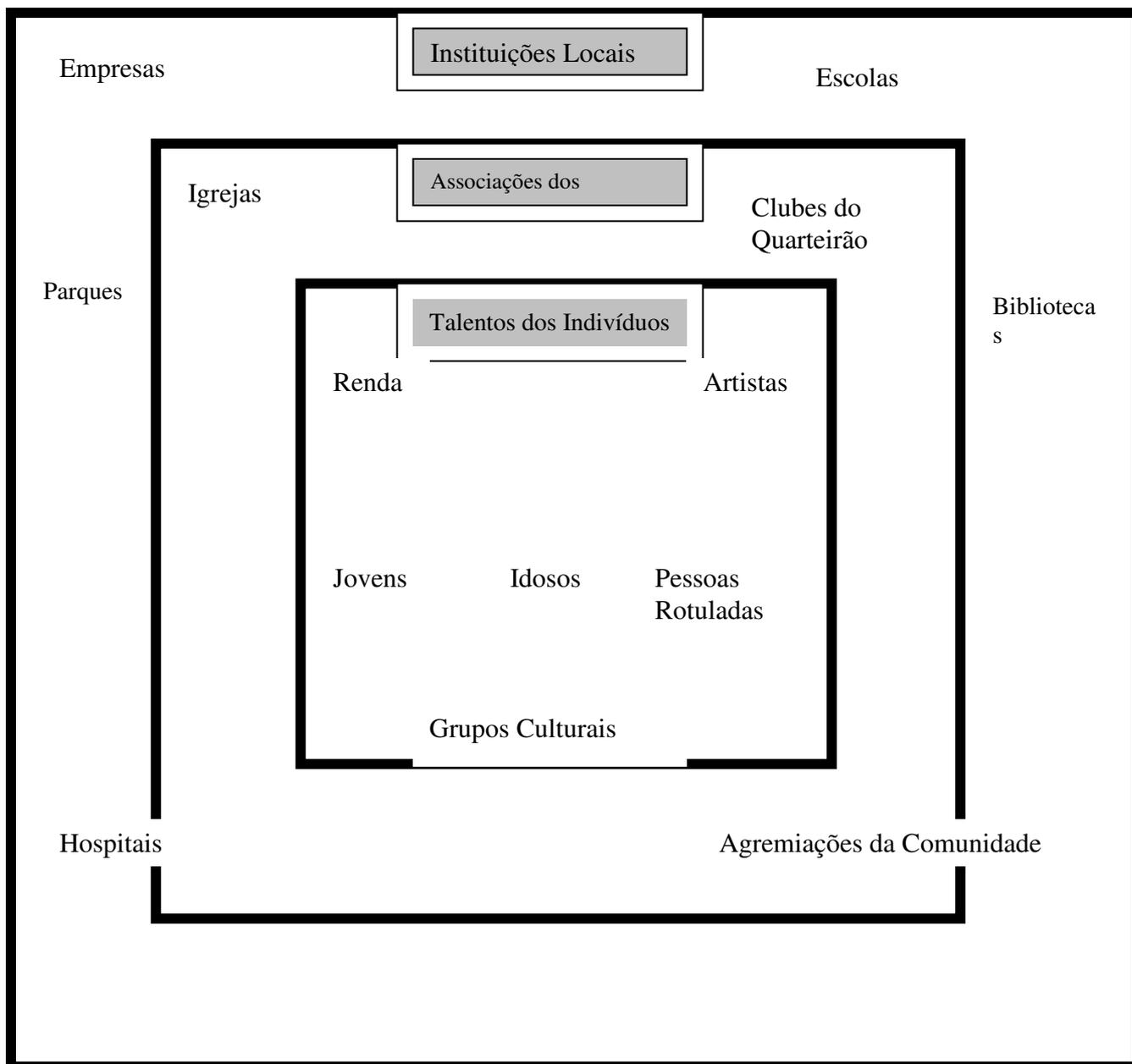
McKnight indica que há uma nova maneira de fazer um plano que realmente introduza mudanças inovadoras num sistema (comunidade, organização): o planejamento baseado em Ativos. Por se a estratégia tradicional baseada nas necessidades o foco é essencialmente a sobrevivência e as propostas de mudança são, via de regra, de natureza incremental, alterando pouco ou quase nada a situação geradora dos problemas. Em suas próprias palavras: “... se a manutenção e a sobrevivência são o melhor que podemos proporcionar, qual o sentido em investir no futuro?” (McKnight, 1993, p. 7).

O caminho alternativo que o autor propõe é o **Enfoque nas Capacidades**. Chama a atenção para as evidências históricas que indicam que o desenvolvimento significativo das comunidades só tem ocorrido quando as pessoas locais estão comprometidas a investir em si e utilizar seus recursos na tentativa. Porque é claro que até na comunidade mais pobre os indivíduos e organizações representam recursos para reconstruir. A solução para a regeneração das comunidades, portanto, é assim colocada: localizar todos os ativos locais disponíveis, começar a conectá-los uns com os outros de modos que multipliquem seu poder e sua eficiência, e começar a utilizar as instituições locais que ainda não estejam disponíveis e inseridas no processo do desenvolvimento.

Os instrumentos de planejamento que ele propõe estão todos subordinados a este reconhecimento de ativos locais. Seu mapeamento e desenvolvimento são as ferramentas indicadas para, junto com o reconhecimento das necessidades, traçar o plano de trabalho, que, em poucas palavras, é movido a relacionamentos.

Abaixo um modelo de Mapa de Ativos Locais. Observe que há uma categorização que divide os ativos em três grupos: indivíduos, associações de base comunitária e instituições públicas e privadas locais.

### Mapa de Ativos Locais



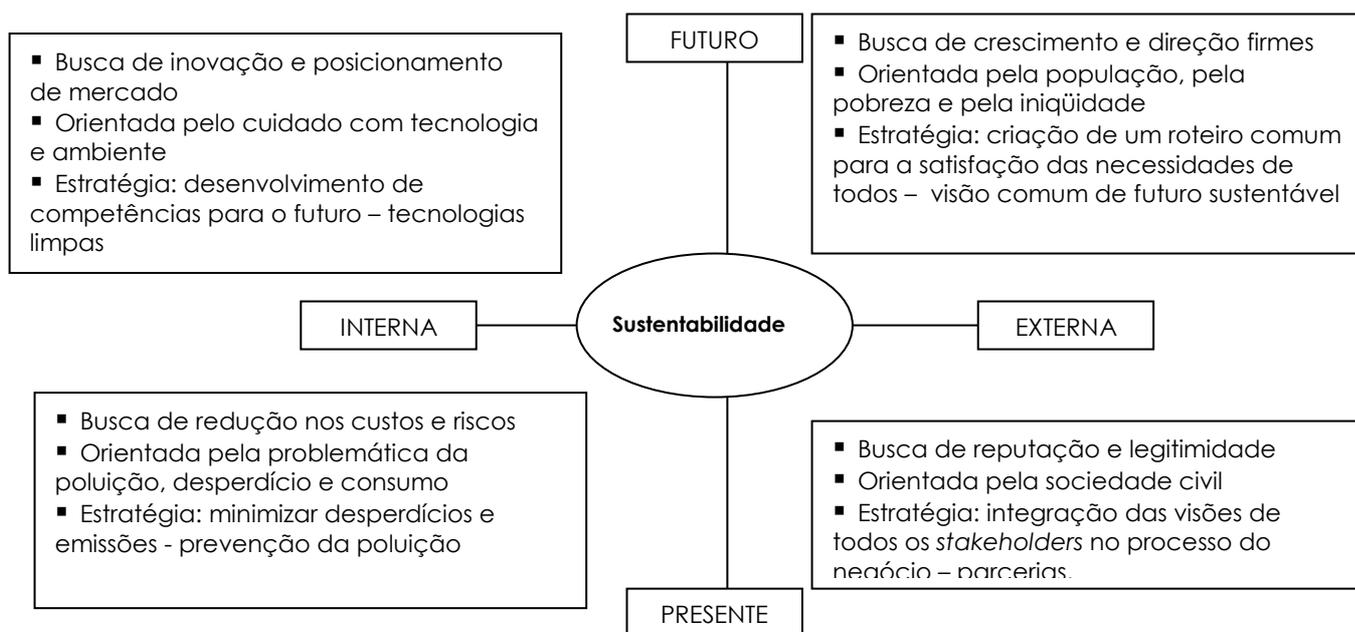
Como o intuito deste artigo não é o de explicar os procedimentos dos diferentes instrumentos de planejamento que surgiram recentemente, mas, o de apresentar uma visão panorâmica dessas alternativas inovadoras, fica a sugestão aos interessados, que procurem conhecer melhor o que lhes chama a atenção.

Outra abordagem recente e interessante de raciocínio inovador no planejamento é aquela apresentada por Hart (2005) em seu livro *Capitalism at the Crossroads*. Apesar de não ser dirigido a organizações sem fins lucrativos, mas, a corporações multinacionais, Hart levanta um assunto muito compatível

com esta discussão, que é: como incluir a Base da Pirâmide nos negócios das empresas de forma a consolidar uma sustentabilidade genuína? Ele enfoca os 4 bilhões de consumidores pobres e potenciais que existem no mundo e provoca as empresas a re-inventar seu modelo de negócios. Não propõe melhoria incremental na tecnologia ou nos produtos, mas, sim uma mudança radical no modelo mental que vê as camadas de baixa ou nenhuma renda apenas como foco de problemas e poço de necessidades.

Nessa abordagem, o modelo de Hart dialoga com o de McKnight, pois ambos apostam no enfoque das capacidades.

Observando o modelo de sustentabilidade oferecido por Hart (2003) *apud* Hart (2005), destaca-se o caráter dinâmico entre as dimensões de Futuro, orientada pela realidade social de iniquidade e pobreza e pela necessidade de desenvolvimento de tecnologias limpas e de Presente, orientada pelas exigências da sociedade civil na transparência e conectividade e pela necessidade de minimização do desperdício e poluição. Ainda neste contexto

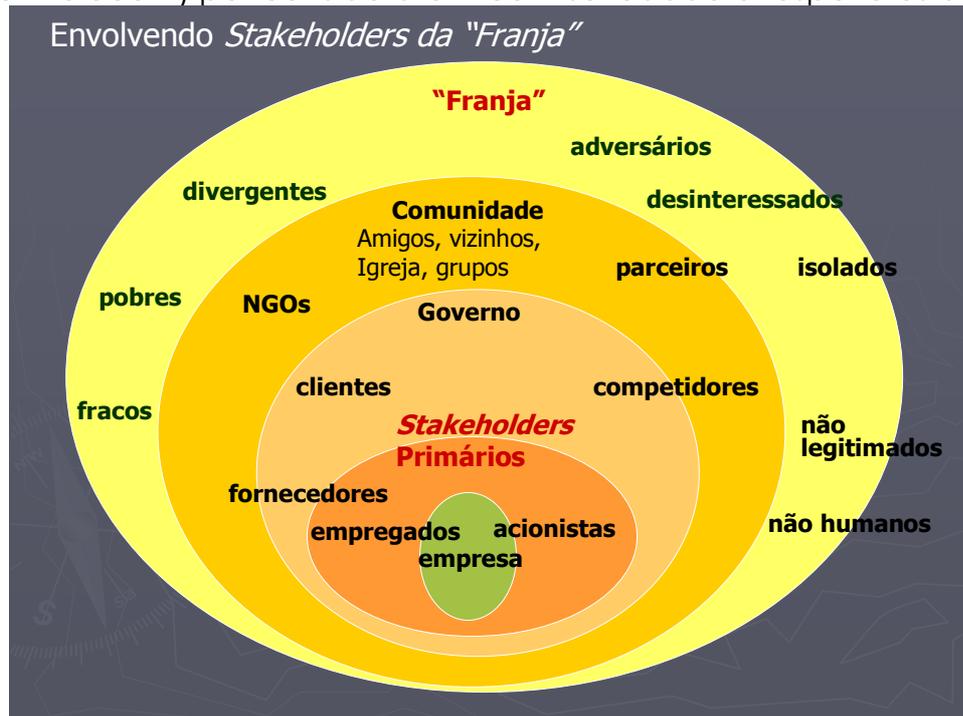


há as dimensões Internas e as Externas à organização, mostrando assim a natureza multivariável e dinâmica do conceito.

A partir desta visão de planejamento da sustentabilidade é que Hart propõe a estratégia por ele denominada de "Becoming Indigenous"<sup>7</sup>, indicando que a alternativa que emerge é a de estar aberto às capacidades autóctones de desenvolvimento. Elas é que abrirão mercados, multiplicarão consumidores, tornarão o capitalismo um modelo possível porque inclusivo na vida econômica para nossa época. Mas, para isto, os tomadores de decisão devem,

<sup>7</sup> sem tradução direta, "tornar-se nativo" significa, na posição do autor, agir localmente e nas estratégias e capacidades locais

definitivamente, romper com a tradicional visão sobre diagnósticos externos e distantes dos *stakeholders*, que levam ao raciocínio de que a Base da Pirâmide é definitivamente incapaz de participar do sistema produtivo. Nesse sentido, propõe uma análise de *stakeholders* minuciosa e inclusiva, agregando à análise tradicional o que ele chama de “franja” do sistema. Estes atores marginais, quase sempre relegados ao esquecimento, compõem uma rede de interesses e estruturas locais que afetam diretamente a inserção dos negócios no contexto local. Ele cita exemplos de empresas que fracassaram (exemplo, Nike) por negligenciar esta realidade e empresas que conquistaram espaço (exemplo, Grameen Telecom) por considerarem com seriedade e respeito os ativos locais.



Esta forma de planejar, explorando as possibilidades dos Ativos Locais e não ignorando a economia também local, faz uma interface com outra abordagem, adotada pelo PMI – *Project Management Institute*<sup>8</sup>. Em sua análise os *stakeholders* são categorizados em primários (que têm vínculos formais com a organização) e secundários (ou informais, já que não apresentam nenhum instrumento legal de vínculo). A complexidade do entorno é então mapeada e agregada ao processo do planejamento e formulação de hipóteses de ação.

## Conclusões

Os diferentes enfoques inovadores discutidos neste artigo apresentam como ponto em comum dois vetores importantes: **a atenção às capacidades locais** e **a rede de relacionamentos**. A consideração destes dois fatores mostra-se determinante para o sucesso de qualquer iniciativa de desenvolvimento.

<sup>8</sup> <http://www.pmi.org/info/default.asp>

Um exemplo é a existência de redes locais de todo tipo, desde a assistência básica de saúde e educação organizada pelo setor público até aquelas informais, que podem iniciar com lideranças locais, chegando à criação de estruturas permanentes de organização por território que podem interferir em qualquer iniciativa econômica ou social.

Com relação às OSCs, é importante destacar que a sua sustentabilidade é um fator muito forte para o desenvolvimento da nova ordem mundial, conforme realça Barbieri (1997), pois desempenham um papel fundamental na construção social – seus interesses não se encontram comprometidos com questões de curto prazo (como eleições e mandatos partidários) e sua atuação tem atraído muitos investimentos por parte dos setores público e empresarial.

Considerar, portanto, que há novas e inovadoras formas de planejar para alcançar a sustentabilidade, remete a uma autêntica motivação para os gestores e técnicos dessas organizações: a de criar condições para que os tomadores de decisão do setor privado possam agregar ao seu sistema de valores, esta original visão - moderna e ao mesmo tempo óbvia, singela e arrojada - de que há possibilidades locais para empreendimentos sustentáveis.

Como Hart (2005) destaca, se as grandes corporações conseguirem ir além do escopo “cliente-fornecedor”, a estratégia orientada para a base da pirâmide terá um potencial de “destruição criativa” que realmente inovará o modelo do capitalismo hoje existente. Transpondo o raciocínio para o setor sem fins de lucro, pode-se dizer que as OSCs têm o desafio de ir além do escopo “beneficiário-financiador”, mas, de provocar também uma negociação radical que re-crie as formas de desenvolvimento do Terceiro Setor.

Há que considerar também que a Base da Pirâmide é realidade mundial e a capacidade de compreender o mundo passa pela capacidade de incluir essas pessoas em qualquer iniciativa. Talvez aí não precisemos mais de investimentos na filantropia, uma vez que as comunidades estarão dignamente inseridas no funcionamento sócio econômico e as corporações também.

## **Bibliografia**

BARBIERI, José Carlos. *Desenvolvimento e Meio Ambiente – As estratégias de mudanças da Agenda 21*. Ed Vozes, São Paulo, 1997.

DRUCKER, P.F. *Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas*. São Paulo: Pioneira, 1994.

*Estrutura Lógica - Um Guia para Gerentes para Planejar e Avaliar Projetos de forma científica*, MANAGEMENT SYSTEMS INTERNATIONAL. Tradução: Escritório da Fundação W.K.Kellogg do Brasil, 1992.

HART, Stuart. *Capitalism at the Crossroads*. Wharton School Publishing, 2005.

KISIL, Marcos. *Considerações sobre a Eficiência, Eficácia e Sustentabilidade das Organizações da Sociedade Civil*. Palestra apresentada em Campos do Jordão, Seminário SENAC, a 28/2/2002. Disponível no IDIS – Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social. São Paulo, 2005.

LIEVGOED, Bernard. *Managing the Developing Organisation – Tapping the Spirit of Europe*, Blackwell, 1991.

MARREWIJK, Marcel van. *European Corporate Sustainability Framework*. Journal of Business Performance Management, Volume 5 - Issue 2/3 – 2003.

MARINO, Eduardo. *Diretrizes para Avaliação de Projetos e Programas de Investimento Social Privado*. Tese de Mestrado. FEA/USP. São Paulo, 2003.

MCKNIGHT, John & KRETZMANN, John. *Building Communities from Inside Out- A path toward finding and mobilizing a community's assets*. Northwestern University. Chicago, 1993.

MELLO, Reynaldo França Lins de. *Em busca da sustentabilidade da organização antropológica através da reciclagem e do conceito de auto-eco-organização*. Dissertação. Curitiba, UFPR, 1999.

OLIVEIRA, João Hélio Righi de. *M.A.I.S.: Métodos para Avaliação de Indicadores de Sustentabilidade Organizacional*. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2002.

PAULA E SILVA, Antonio Luiz. *“Utilizando o Planejamento como Ferramenta de Aprendizagem”*. São Paulo: Global, 2000.

PMBOK® GUIDE. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. Pennsylvania: Project Management Institute, 2000.